نموذج جماعة بوستن الاستشارية (BCG) ودوره في اختيار القرارات الإستراتيجية(بالتطبيق على منتجات مؤسسة كوندور للأجهزة الالكترونية).

/ابراهيمي حياة(أستاذة مساعدة). أ/بن ثامر كلثوم (أستاذة مساعدة).

الملخص :

تواجه المؤسسة الاقتصادية اليوم عدة صعوبات تحول دون تحقيقها لأهدافها وغاياتها، ومن بين هذه الصعوبات على وجه التحديد اختيار الاستراتيجية التي تناسب الظروف البيئية المحيطة، فالمؤسسة يمكنها الاستعانة بواحدة أو أكثر من البدائل الاستراتيجية، فمثلا يمكنها التخفيض في حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة وفعالية ثم تلجأ بعد ذلك إلى اتباع استراتيجية النمو والتوسع بأي شكل من اشكالها، كما يمكنها أن تتبع أكثر من استراتيجية في نفس الوقت تبعا لدورة حياة منتجاتها وظروف كل منها على حدى.

ولكن قرار المؤسسة في اختيار واحدة من البدائل الاستراتيجية هو قرار صعب، لذا قام بعض الدارسين والباحثين بايجاد مجموعة من النماذج التي تساعد متخذ القرار في اختيار الاستراتيجية التي تناسب الظروف الموقفية التي تواجه المنظمة، ومن بين أشهر وأحسن هذه النماذج نجد نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) وذلك لبساطته في التحليل وسهولته في التطبيق. وسنحاول عرض هذه الورقة البحثية التي نحاول من خلالها الاجابة على السؤال التالي:
كيف يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تختار الاستراتيجية المناسبة بالاعتماد على نموذج (BCG) ؟

وسوف نتطرق في هذه المداخلة للعناصر التالية: محتوى نموذج جماعة بوستن الاستشارية، علاقة نموذج (BCG) بدورة حياة المنتج والانتقادات الموجهة له، تطبيق النموذج على منتجات مؤسسة كوندور للأجهزة الالكترونية.

تواجه المؤسسة الاقتصادية اليوم عدة صعوبات تحول دون تحقيقها لأهدافها وغاياتها، ومن بين هذه الصعوبات على وجه التحديد اختيار الاستراتيجية التي تناسب الظروف البيئية المحيطة، فالمؤسسة يمكنها الاستعانة بواحدة أو أكثر من البدائل الاستراتيجية، فمثلا يمكنها التخفيض في حجم عملياتها لتصبح أكثر كفاءة وفعالية ثم تلجأ بعد ذلك إلى اتباع استراتيجية النمو والتوسع بأي شكل من اشكالها، كما يمكنها أن تتبع أكثر من استراتيجية في نفس الوقت تبعا لدورة حياة منتجاتها وظروف كل منها على حدى.

Aujourd'hui,l'entreprise Face à plusieurs difficultés d'empêcher la réalisation de ses buts et objectifs, et parmi ces difficultés, en particulier le choix stratégique qu elle approprié de l'état de l'environnement. l'entreprise peut utiliser une ou plusieurs alternatives stratégiques, par exemple,elle pourrait réduire la taille de leurs opérations pour devenir plus efficace,elle peut suivre une stratégie de croissance et d'expansion dans n'importe quelle forme, et elle peut suivre plus d'une stratégie dans le même temps, selon le cycle de vie de leurs produits.

Mais la décidé de choisir l'une des alternatives stratégiques est une décision difficile pour l'entreprise,et pour ça certains

chercheurs à trouver un ensemble de modèles qui aident les décideurs dans le choix de la stratégique qui façon à convenir aux circonstances de l'Organisation, et parmi les meilleurs de ces modèles,on à trouver le modèle de Boston Consulting Group (BCG), pour la simplicité dans l'analyse et la facilité d'application. Par conséquent, nous allons essayer d'apporter ce document et nous essayons de répondre à la question suivante: **Comment l'entreprise peut choisir la_stratégie appropriée, à travers d'utiliser le modèle (BCG)?**

Nous allons prenez dans notre étude des éléments suivants: le contenu du modèle de la Boston consultatif,la relation entre le modèle de (BCG) et le cycle de vie des produits et les critiques lancées contre lui,l'application du modèle sur les produits de Condor.

مقدمة:

يعتمد التحليل الاستراتيجي على مجموعة من الأساليب من بينها: أسلوب تحليل الفجوات وأساليب التحليل الشاملة وأسلوب تحليل محفظة الأعمال(الأنشطة)، وهذا الأخير هو الذي سنركز عليه بحثنا هذا، حيث يعتبر هذا الأسلوب أحد الأساليب المساعدة المستخدمة في عملية الاختيار بين البدائل الإستراتيجية، كما يقوم بتزويد المسيرين بصورة عن نشاطات المؤسسة، مما يمكنهم من تحليل موقف المؤسسة ككل، أو موقف كل مجال نشاط استراتيجي، والمقارنة بينها، واتخاذ القرار المناسب بشأن تخصيص الموارد وتقييم الوضعية الكلية للمحفظة.

المبحث الأول: نموذج تحليل محفظة الأنشطة:

المطلب الأول: مفهوم محفظة الأنشطة

* مفهوم محفظة الأنشطة:هناك عدة تعاريف لمحفظة الأنشطة، لكن يمكن القول أن محفظة الأنشطة للمؤسسة هي مجموعة مجالات النشاط الاستراتيجي DAS التي تتكون منها المؤسسة، والتي تتقاسم الموارد والمهارات المكونة لها[*].

* تحليل محفظة الأنشطة:يتمثل الهدف من تحليل محفظة الأنشطة في إيجاد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط من خلال بعدين وهما: جاذبية الصناعة والقوة التنافسية للمؤسسة لكل منتج/سوق[†]. وهناك مجموعة من الأساليب المستعملة في تحليل المحفظة، وأهمها الأساليب المصفوفية، والتي تستخدم أبعاد مختلفة للتعبير عن جاذبية الصناعة، والموقع التنافسي.

* التخطيط الاستراتيجي لمحفظة الأنشطة:عندما تكون محفظة أنشطة المؤسسة متنوعة، يتم تحديد مجالات النشاط الاستراتيجي، حيث يقدم كل مجال(نشاط) منتجات متشابهة، مثل نشاط صناعة السيارات، الذي يقدم سيارات ركوب بطرز مختلفة، وحافلات، ويكون لكل مجال نشاط رسالة وأهداف وإستراتيجية خاصة به، ومنتجات وسوق مستهدفة، ومنافسين، وبعد ذلك يتم

---

[*]Christien Hohmann, introduction a la stratégie, in www. Chohmann.free.fr.
[†]Iean jacqueslanbin, Marketing stratégique, 2eme édition, edisciences international, paris, 1993, p 139

تصميم استراتيجية عامة للمؤسسة، وعلى ضوئها يتم ضبط إستراتيجية كل نشاط على حدا، وتخصيص الموارد لكل منها*.

* الهدف من تحليل محفظة الأنشطة: يساعد أسلوب تحليل المحفظة على تحديد مركز كل DAS، على شبكة ذات أبعاد محددة تسمى المصفوفات، وبالتالي تسهيل إجراءات عملية المقارنة بين هذه الوحدات وفق هذه الأبعاد، ثم اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد، واختيار الإستراتيجية المناسبة†.

المطلب الثاني: نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG1

1/ عرض النموذج : ظهرت مصفوفة BCG1* من طرف مجموعة استشارية أمريكية، هي جماعة بوسطن الاستشارية، بهدف مساعدة المؤسسات في تسيير وتنويع محفظة أنشطتها، واتخاذ القرار فيما يخص معدل نمو كل وحدة، والسيولة، ويقوم هذا النموذج على افتراض أساسي هو أثر الخبرة (التعلم) على الأداء عبر الزمن، كما أنه يستخدم بعدين أساسيين هما: معدل النمو والحصة السوقية.

أ- **منحنى الخبرة**:

يقوم على افتراض أنه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة للإنتاج في المؤسسة، كلما انخفضت التكاليف الوحدوية لأنشطة الإنتاج والتسويق، وهذا ما يحسن من الوضع التنافسي للمؤسسة.

وقد أثبتت دراسات الـــBCG أنه كلما تراكم الإنتاج بالضعف، تنخفض التكلفة الكلية للوحدة المنتجة بحوالي 20-30% هذا من جهة، ومن جهة أخرى عندما تحدد المؤسسة نشاطها الاقتصادي بدقة وتكون رصيدها من الخبرة والمعرفة الفنية واليد العاملة المؤهلة يتضاعف حجم الإنتاج وتنخفض التكاليف‡. ويظهر منحنى الخبرة من خلال عدة مظاهر أهمها§:

- أثر التعلم عن طريق تكرار العمل يؤدي إلى كسب الوقت؛
- اقتصاديات الحجم، وذلك من حيث تخفيض التكاليف الوحدوية مقارنة بالزيادة في حجم الإنتاجية؛
- اللجوء إلى تكنولوجيا أكثر تكييفا وتطورا؛

وتجدر الإشارة إلى أن الخبر في المؤسسة تستمد من عدة مصادر منها**:

* أحمد سيد مصطفى، **إدارة فن التسويق: منهج عملي معاصر**، بدون ذكر دار النشر، القاهرة، 1998، ص ص 69-70

† اسماعيل محمد السيد، **الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية،1999، ص 279

‡Aurial.j.m, et autre, **économie d'entreprise**, t2, clerc.s.a, France,1996, pp 83-84

§Ahmed hamadouche, **op.cit**, pp 68-69

* BCG1 هو نفسه BCG

** أحمد زغدار، **أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة**، رسالة لنيل شهادة الماجيستير،معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، الجزائر، 1998، ص 80

*كفاءة عنصر العمل: لا يقتصر تأثير الخبرة على انخفاض تكلفة العمل المباشر فحسب، بل تمتد لتشمل العمالة غير المباشرة والمصروفات الإدارية والتسويقية؛

*تخصص العمل وتحسين طرق الأداء وإعادة تصميم عمليات الإنتاج، وظهور عمليات إنتاجية جديدة، وإدخال التحسينات والتغيرات في خليط الموارد وإعادة تصميم المنتج؛

*تنميط المنتج: حيث يؤدي إلى تكرار العمل مما يؤدي إلى زيادة التعلم.

ب- **الحصة السوقية**:

وتمثل على المحور الأفقي للمصفوفة، وهي تعبر على حصة كل مجال نشاط استراتيجي مقارنة بأكبر منافس له أي:

$$\frac{\text{مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي}}{\text{مبيعات وحدة النشاط لأكبر منافس}}$$

وهنا تظهر حالتين:

* الحالة الأولى: إذا كانت المؤسسة هي المسيطرة، نأخذ المنافس الذي يأتي بعدها مباشرة، وبالتالي تكون الحصة السوقية للمؤسسة(DAS) أكبر من1.

* الحالة الثانية: هناك منافسين أكبر وأقوى من المؤسسة، وبالتالي تكون الحصة السوقية للمؤسسة أقل من 1.

جـ-**معدل النمو**: يكون على المحور العمودي للمصفوفة، وهو يعبر عن جاذبية الصناعة، ويعرف بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة(ن+1)- إجمالي مبيعات الصناعة للسنة(ن)}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة(ن)}}$$

2/ خطوات تطبيق نموذج *BCG*: يمر تطبيق نموذج BCG بالخطوات التالية*:

-تقسيم المؤسسة إلى مجالات نشاط استراتيجية (DAS)؛

-تقدير كل مجال نشاط استراتيجي مقارنة بمنافسيه؛

-تحديد موقع كلDAS على المصفوفة؛

وتجدر الإشارة هنا أن كل DAS تمثل على المصفوفة بدائرة تمثل مبيعات الصناعة ككل، وجزء مشطب يمثل حصة المؤسسة من هذه المبيعات.

شكل(1):نموذج BCG

معدل نمو الصناعة ال...

النجوم **stars**	علامات الاستفهام **Question marks**
الابقار الحلوب	الكلاب المسعورة

*kamel hamdi, **diagno** ... d ... Alger, 2002, p 96

Source:francis j.gouillart, stratégie pour une entreprise compétitive, 2eme édition, economica, paris, 1993, p 61

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن أمام المؤسسة أربعة بدائل إستراتيجية هي:

1- المربع الأول علامات الاستفهام :(درجة نمو عالية /حصة سوقية منخفضة)

يشير هذا المربع إلى حصة سوقية منخفضة، في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع، مما يعني ضعف المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بغيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس مجال نشاطها، وفي الوقت الذي يتسم فيه النشاط بالانتعاش والنمو، لذا على المؤسسة أن تحاول تدعيم مركزها، بما يؤدي إلى الانتقال بنشاطها إلى المربع الثاني.

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة: هي محاولة الرفع من الحصة السوقية، الاستفادة من معدل نمو النشاط في السوق، وذلك بإتباع إحدى استراتيجيات النمو، هذا إذا كانت المؤسسة تمر بظروف مواتية، أما إذا كانت الظروف غير مواتية فيفضل إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش.

2- المربع الثاني:النجوم (درجة نمو عالية /حصة سوقية مرتفعة)

ويشير هذا المربع إلى أنشطة ذات مركز تنافسي قوي من جهة، ومعدل نمو متزايد في النشاط من جهة أخرى، مما يعني كبر حصة المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها، بل قد يكون لها مركز القيادة لغيرها من المؤسسات.

الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة: هي إحدى استراتيجيات النمو لكي تحافظ على مركزها التنافسي وذلك بالإنفاق على البحث والتطوير، واستمرار الإعلان، والتوسع في التوزيع، ومحاولات تخفيض التكاليف ... وغيرها .

3- المربع الثالث:البقرة الحلوب (حصة سوقية مرتفعة /معدل نمو منخفض)

يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة من جهة، ومعدل النمو في يتميز بالانخفاض والتدهور من جهة أخرى.

الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة: هي ضرورة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة، أو أخرى مساعدة، مما يتطلب إتباع استراتيجيات الاستقرار.

4- المربع الرابع:الكلاب (حصة سوقية منخفضة/ معدل نمو منخفض)

يشير هذا المربع إلى حصة سوقية منخفضة، ومعدل نمو منخفض، والأنشطة التي تنتمي إلى هذا المربع تكون في حالة تدهور ولا فائدة ترجى من الاستثمار فيها، وعادة ما تكون في نهاية دورة حياتها.

الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة: هي إحدى استراتيجيات الانكماش.

المبحث الثاني: تطبيق النموذج على منتجات مؤسسة كوندور للأجهزة الالكترونية

المطلب الأول: عرض وتقديم المؤسسة

1/ نشأة وتطور المؤسسة:

نظرا للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية جيدة، وفتح مجال السوق الوطنية والدولية، ونتيجة للتطور والمواكبة وزيادة الطلب على المنتجات الالكترونية والالكترومنزلية، تأسست مؤسسة "عنتر تراد"، التابعة لمجموعة بن حمادي، وهي مؤسسة خاصة (SARL) تنشط وفق أحكام القانون التجاري، تحصلت على السجل التجاري في أفريل2002، وبدأت نشاطها الفعلي في فيفري2003، مقرها بالمجموعة الصناعية ببرج بوعريريج، تقدر المساحة التي تشغلها ب 52522م^2، منها المغطاة 37178م^2.

يقدر رأس مالها ب68000000 مليون دج، يتمثل نشاطها الأساسي في صناعة الالكترونيك والالكترومنزلي، ويقدر حجم استثماراتها 100000 مليون دج، وحققت رقم أعمال مقدر بـــحوالي 4640 مليون دج في سنة 2005.

وتتمون بالمواد الأولية من طرف مورديها بالخارج من بينهم: كوريا، إيطاليا، البرازيل، ألمانيا، كما أن لديها فروع في العديد من الولايات الجزائرية أهمها بلدية العلمة بولاية سطيف، وبمقر بلدية سطيف، وكذلك بولاية الجزائر العاصمة، ومنطقة الحميز، وفروع مختلفة في بلديات العاصمة، وفي ورقلة وحاسي مسعود، وتقوم بتوزيع منتجاتها عبر كامل التراب الوطني، وبعض الدول العربية كتونس، وتكون منتجاتها متبوعة بوثيقة ضمان لمدة 24شهر، وفي حالة حدوث أي خلل تتكفل المؤسسة بإصلاحها، أواستبداها للزبون ودون تكاليف.

كل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة التجارية Condor، والرمز الذي يوجد أمام كلمةCondor هو يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم، يعيش في جبال الإنجليز، والحرف® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

2/ محفظة أنشطة المؤسسة محل الدراسة:

- **عرض لمنتجات المؤسسة:** تتمثل أهم منتجات المؤسسة في :

1/ أجهزة التلفاز :	3/ أجهزة مستقبل الأقمار الصناعية: Demodulateur	4/ أجهزة Climatiseur :
* 37سم، 55سم، 74سم، 84سم * LCD 20", 30", 32" * PDP 42"	*4500,5000 FTA *Ci, xci, x, 9090x *comba *5000 pvr ci *5000pvr xci	*Spécialise *Split système *CSR-09, CSR-12, CSR-18, CSR- 24 *CWR-09, CWR -12, CWR -18
2/ أجهزة الثلاجات :frigo *1 porte *2 porte		5/ البطاقات الالكترونية *إنتاج مواد التغليف (polystyrène) *إنتاج البلاستيك (استعمال ذاتي)

3/ **تقسيم المؤسسة إلـــى مجالات نشاط استراتيجية(محفظة الأنشطة):**

أ- **مجال نشاط استراتيجي خاص بأجهزة التلفاز:**

TV1=DAS1 : وهي أجهزة التلفاز التي تستخدم تكنولوجيا عادية نوعا ما، مثل 37سم، 55سم، 74سم، 84سم، يوجد العديد من المنافسين للمؤسسة، أكبر منافس للمؤسسة هو المؤسسة العمومية ENIE في البداية. رسالة المؤسسة هي :تلفزيون للجميع TELE POUR TOUT

TV2=DAS2 : وهي أجهزة التلفاز التي تستخدم تكنولوجيا متوسطة أو معقدة، وهي تتمثل في نوع PDP, LCD، وأكبر منافس للمؤسسة هو LG. رسالة المؤسسة هي : الراحة البصرية Le cinfort visuel، وتحدي التكنولوجيا Le challenge technologique.

ب- **مجال النشاط الاستراتيجي الخاص بأجهزة *Demo*(*Demo=DAS3*):**

وظيفة هذا المنتج هو تلبية رغبة الزبون في استقبال البرامج عبر الأقمار الصناعية، تستخدم فيها تكنولوجيا متشابهة لجميع الأنواع، أكبر منافس للمؤسسة هو ASTON. ورسالة المؤسسة حول هذا المنتج هي السعادة في بيتكم:Le bonheur dans votre maison.

جـ- **مجال النشاط الاستراتيجي الخاص بأجهزة *Clim* (*Clim = DAS4*):**

أكبر منافس للمؤسسة هو SAMSUNG، وتتمثل رسالة المؤسسة في:

-C'est la joie chez condor

-la fraicheur absolue

د- **مجال النشاط الاستراتيجي الخاص بأجهزة *Frigo* (*Frigo=DAS5*):**

أكبر منافس للمؤسسة هي المؤسسة العمومية ENIEM، وتتمثل رسالة المؤسسة في:

.Des produits qui respect la nature

هـ- **مجال النشاط الاستراتيجي خاص بالبطاقات الالكترونية (*SMT = DAS6*):**

هو نشاط جديد في مرحلة التقديم، حاليا تنتجه المؤسسة لحاجتها الخاصة، وبما أن هذا المنتج هو منتج استراتيجي لكل المنتجات الالكترونية، فإنه يتوقع أن تنتجه المؤسسة لبيعه في السوق الجزائري والأوربي، وتعتبر المؤسسة هي الوحيدة التي تنتجه على المستوى الإفريقي.

رسالة المؤسسة في هذا المجال من النشاط هي: هدفنا إنتاج منتج جزائري 100%.

أما بالنسبة لأنشطة صناعة البلاستيك ومواد التغليف فهي تعتبر أنشطة مساعدة(داعمة).

المطلب الثاني: عرض وتحليل نشاط المؤسسة

1-**نشاط المؤسسة**: يتمثل نشاط المؤسسة في الاستثمار في المنتجات الالكترونية والالكترومنزلية، وهي تقوم بأنشطة تجارية وأخرى صناعية كالتالي:

أ-المؤسسة ذات طابع تجاري:وذلك بشراء المؤسسة لبعض المنتجات وإعادة بيعها مثل: أجهزة الراديو، طاولات التلفاز، مجفف الشعر، المدفئة، التلفاز نوع Plasma...الخ

ب-المؤسسة ذات طابع صناعي: حيث تتكون المؤسسة من 7 وحدات للإنتاج وهي :

-وحدة إنتاج أجهزة التلفاز (37cm,55cm,74cm)؛

-وحدة إنتاج المستقبل الرقمي أو التماثلي؛

-وحدة إنتاج المنتجات البيضاء؛

-وحدة إنتاج البطاقات الالكترونيةSMT؛

-الوحدات الداعمة: وحدة إنتاج البلاستيك، وحدة إنتاج مواد التغليف Polystyrène؛

إضافة إلى مشروع في طور الإنتاج يتمثل في وحدة كاملة لصناعة الثلاجات(façonnage de tôle, thermoformage, injection polyuréthane...etc.)، حيث تبدأ أول مرحلة للإنتاج في جوان 2006، والمرحلة الثانية في سبتمبر2006، بطاقة إنتاجية تقدر بـــ 150000وحدة/السنة، وتشغل 220عامل.

2-**تحليل نشاط المؤسسة**:

أ-تطور الإنتاج بالمؤسسة: بدأت المؤسسة نشاطها في أفريل2002، وكان تطور الإنتاج فيها كالتالي:

جدول(1): تطور الإنتاج في المؤسسة الوحدة(وحدات منتجة).

المنتج / السنة	2003	2004	2005	2006
TV	60000	175000	250000	*380000
Demo	30000	200000	260000	*260000

Clim	-	20000	40000	*40000
Frigo	-	5000	40000	*50000
SMT	-	-	-	*50000

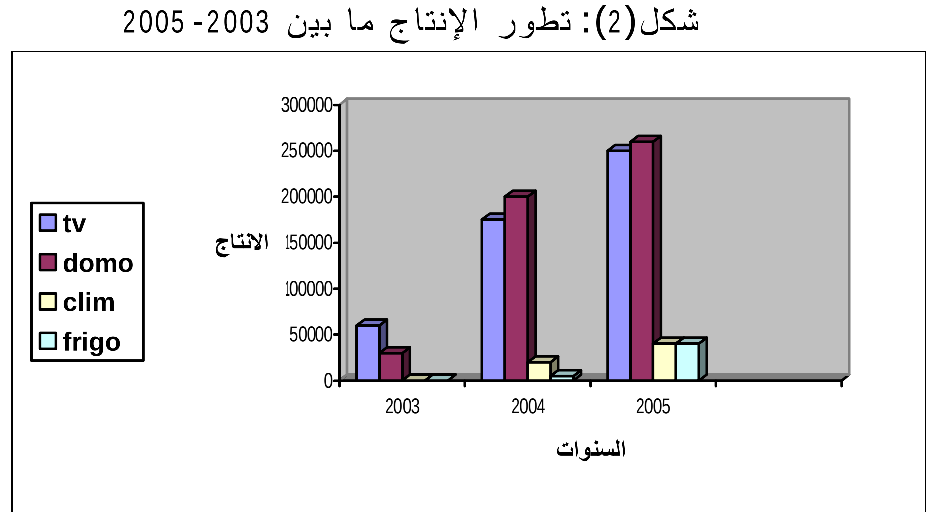
المصدر:تقرير النشاط

*تقديرات

من خلال الجدول، نلاحظ أن الإنتاج في تزايد مستمر، حيث أن أجهزة TVوDémo كانت في بداية النشاط منخفضة، وهذا لأن سلسلة الإنتاج جديدة، أما في السنوات الموالية فبدأت في الارتفاع مع تنويع في حافظة النشاطات، حيث قامت بإضافة أجهزة Clim و Frigo في سنة 2004، وإضافة البطاقات الالكترونية في 2006.

زاد إنتاج أجهزة التلفاز في السنوات الموالية بنسبة 66% ,30% ,34% على التوالي لكل سنة، أي بمتوسط 43%، ولكن ونظرا للحريق الذي شب في وحدة إنتاج أجهزة التلفاز في 2006/04/03، فإنه تم توقع انخفاض في إنتاج هذه المنتجات خصوصا تلفاز 54سم و74سم، أما أجهزة Démoفقد زاد الإنتاج بمعدل 27%،وClim فزادت بمعدل 16.67%، أما بالنسبة لأجهزة Frigo فقد كانت الزيادة في السنة الأولى كبير وصلت إلى 87.5%، وهذا بسبب التطور في سلسلة الإنتاج لها، إضافة إلى الطلب الكبير عليها، أما في السنة الثانية فقد زادت بمعدل 20%. أما بالنسبة لــSMT فهو يعتبر منتج جديد بدأت المؤسسة في إنتاجه حديثا، ولاستعمالها الذاتي، وهنا تجدر الإشارة إلى أن هذا المنتج، حيث يعتبر القلب النابض لكل المنتجات الالكترونية، لذا فالمؤسسة تركز جهودها عليه، فهي تستخدم آلات حديثة للتقليل من نسبة الخطأ والتي تقدر حاليا بـــ 0.01 ونسبة الإدماج لهذا المنتج 80%.

شكل(2): تطور الإنتاج ما بين 2003-2005



المصدر: تقرير النشاط

ب- <u>تطور رقم الأعمال للمؤسسة</u>:عرف رقم أعمال المؤسسة تطورا كبيرا، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(2): تطور رقم الأعمال (2002-2005) الوحدة(دج).

المنتجات / السنوات	2002	2003	2004	2005
TV	-	407704500	1237976400	2080234800
Demo	-	43619985.88	625947050	564924900
Clim	-	-	488356780	913010545
Frigo	-	-	136072800	1079842200
المجموع	12452770	451324485.88	2488353030	4638012445

المصدر: تقرير النشاط

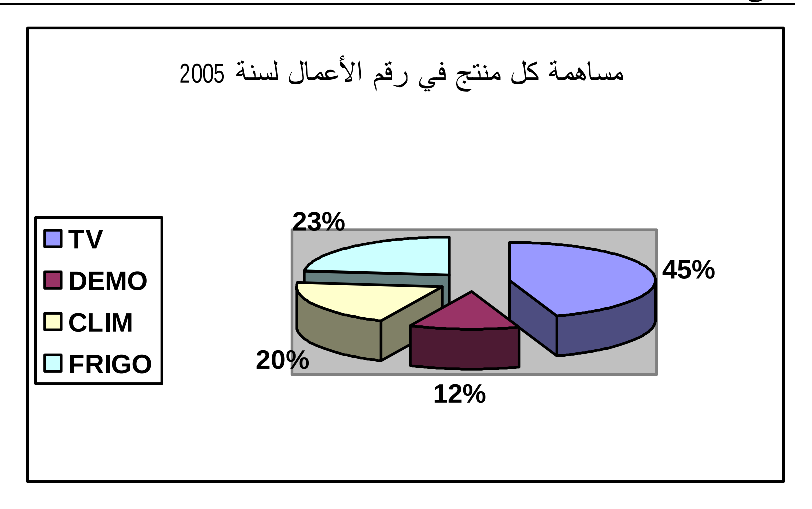
نلاحظ أن رقم الأعمال الخاص بأجهزة التلفاز زاد في سنة 2004 بنسبة67%،وفي سنة 2005 ارتفع بنسبة40%، وهذا نتيجة للطلب على منتجات المؤسسة ذات السعر المنخفض لها، حيث أن المؤسسة تسعى إلى تخفيض التكاليف، وهذا ما حققته فعلا بسبب التعلم وأثر الخبرة، إضافة إلى جودة المنتجات، خدمة ما بعد البيع التي تضمن رضا الزبون. أما بالنسبة لأجهزة Démo، فإن المؤسسة تعتبر رائدة في صناعة وبيع هذا المنتج، وصلت، وهذا نظرا للطلب الكبير عليها بسبب انخفض سعرها خصوصا نوع FTA.

أما أجهزة Climو Frigo فإن المؤسسة بدأت في صنعهما في سنة 2004، ولقد تزايدت مبيعات أجهزة Clim بنسبة 46% وتجدر الإشارة هنا إلى أن الطلب على هذا المنتج موسمي، أما أجهزة Frigo فقد زادت مبيعاتها بنسبة 87.39%، كما أن المؤسسة تسعى إلى زيادة إنتاج هذا المنتج وبجودة عالية وتكلفة أقل، ولهذا قامت باستحداث وحدة كاملة لإنتاج الثلاجات والتي سوف تبدأ أعمالها الأولى في جوان 2006 .

وعموما فإن مبيعات المؤسسة زادت في كل منتجاتها في السنوات 2002-2005، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على إقبال الزبون على منتجات المؤسسة وزيادة طلبه عليها، وهذا كما سبق وأن أشرنا إلى انخفاض السعر وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لزبائنها، وفيما يلي شكل يوضح مساهمة كل منتوج من منتجات المؤسسة في رقم أعمالها لسنة 2005:

جدول رقم (3):مساهمة كل منتج في رقم أعمال المؤسسة لسنة2005

المنتج	رقم الاعمال	%
TV	2080234800	44.85
Demo	564924900	12.18
Clim	913010545	19.68
frigo	1079842200	23.29
المجموع	4638012445	100



من الجدول نلاحظ أن مبيعات TV حققت نسبة تقدر بحوالي 45% من إجمالي المبيعات، وهي أكبر نسبة، ثم أجهزة Frigo بحوالي 23%، وتليها أجهزة Clim بنسبة 20%، أجهزة Demo بنسبة 12%.

جـــ- التحليل النتائج المالية للمؤسسة:

جدول(4):النتائج المالية للمؤسسة الوحدة(دج).

البيان	2003	2004	2005
الهامش الإجمالي	-	4910463	3062074
القيمة المضافة	72524162	226039099	351709402
نتيجة الاستغلال	28400540	71022631	91640853
نتيجة خ.الاستغلال	921662	1714420	128893
النتيجة الإجمالية	29322202	72822631	91640853
النتيجة الصافية	29322202	72822631	91640853

المصدر:تقرير النشاط

من خلال الجدول (5) نلاحظ أن الهامش الإجمالي للمؤسسة لم يكن موجودا في سنة 2003، وهذا لأن المؤسسة كانت مؤسسة منتجة فقط في هذه السنة، وفي سنة 2004 ونتيجة لتنويع نشاط المؤسسة ما بين تجاري وإنتاجي كان هناك هامشا إجماليا، وقد تناقص في الفترة ما بين 2004-2005 بحوالي 38%، بسبب تحول المؤسسة نحو إنتاج السلع بنفسها تدريجيا، أما بالنسبة للقيمة المضافة فهي في تزايد منذ سنة2003 وحتى سنة2005، حيث كانت الزيادة في السنة الأولى بأكثر من الضعف، وبنسبة تقدر حوالي 56%،إضافة إلى أن نتيجة الاستغلال للمؤسسة في تزايد منذ بداية نشاطها، ونظرا لأن المؤسسة مازالت مستفيدة من الإعفاء

الضريبي فإن نتيجتها الإجمالية هي نفسها نتيجتها الصافية، وبالتالي الاستفادة من الوفر الضريبي.

المطلب الثالث: تحليل محيط المؤسسة

1- **تحليل المحيط الخارجي للمؤسسة**: وهو يتكون من المتغيرات التي تؤثر على كل المؤسسات، وهو يتكون من:

*المحيط الاقتصادي والسياسي للمؤسسة: يؤثر المحيط الاقتصادي والسياسي على عمل المؤسسة، ولعل أهم متغير اقتصادي وسياسي استفادت منه المؤسسة، وهو يعتبر كفرصة ذهبية لها هو دخول الجزائر في المنظمة العالمية للتجارة OMC، وذلك لتسهيل التصدير للدول الأوربية خاصة، و إلغاء القيود الجمركية، وخصوصا بعد دخول المؤسسة في الاستثمار في مجال نشاط استراتيجي، وهو تصنيع البطاقات الالكترونية SMT والتي تدخل في تصنيع كل المنتجات الالكترونية، حيث تعتبر المؤسسة هي الوحيدة علي المستوى الإفريقي في إنتاج هذا النوع من المنتجات، كما أن الدول الأوربية تقوم باستيراده من الدول الأخرى كالصين والو.م.أ بتكلفة أكبر، وكذلك امتلاك المؤسسة لوحدة مستقلة لإنتاج الثلاجات، إضافة إلى استفادة المؤسسة من الدعم الحكومي والإعفاء الضريبي في بداية نشاطها، كما أن المؤسسة نجحت في صرف منتجاتها من خلال السياسة المتبعة، وهي تقديم منتجات ذات جودة وسعر منخفض، والاستقرار السياسي الذي تمر به البلاد والذي أدى إلى آثار إيجابية على كل المؤسسات ولاسيما مؤسسة condor.

غير أن المؤسسة تتعرض لمجموعة من القيود والتهديدات أهمها المنتجات المقلدة contre façon، سواء بالشكل أو العلامة، إضافة إلى السوق الموازية، ورغم أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني لحمية المؤلفات والابتكارات إلا أن بطء الإجراءات اللازمة يؤثر عليها سلبا.

*المحيط الاجتماعي والثقافي: نظرا للقدرة الشرائية المنخفضة والمتوسطة للعامل الجزائري، فإنه يفضل شراء المنتجات ذات السعر المنخفض، وهذا ما خلق فرصة للمؤسسة والتي تستفيد من آثار التعلم ومنحنى الخبرة، كما أن إنشاء نقاط خدمة ما بعد البيع لخدمة الزبون الذي يميل بطبعه إلى حب اهتمام الآخرين به ساعد على جذب الزبائن وتفضيلهم لمنتجات المؤسسة، غير أن ذهنية بعض الزبائن الجزائريين والذين يعتقدون أن كل منتج مستورد أو غالي الثمن هو منتج جيد يشكل تهديدا لمنتجات المؤسسة، والتي ربما تكون ذات جودة مساوية أو أحسن لتلك المنتجات.

*العوامل التكنولوجية: تمتلك المؤسسة على تكنولوجيا متطورة تحاكي تلك المستخدمة في المؤسسات المماثلة في الدول الغربية، وهذا ما ساعدها كثيرا، إضافة إلى حداثة هذه الآلات وعدم التغير السريع لها.

ب- المحيط التنافسي للمؤسسة: وهو يشتمل على المتغيرات ذات التأثير المباشر على المؤسسة وهو يتكون من:

*المنـــافسون:هناك مجموعة من المؤسسات المنافسة للمؤسسة في السوق، منها الخاصة والعامة ومنها: SAMSANG,COBRA,ENIE,ASTON,ENIEM,FRIGOR...الخ، لذا فإن المؤسسة تتبع سياسة خاصة للنجاح وسط هؤلاء المنافسون، وهي تقديم منتجات ذات جودة وسعر منخفض، وهذا ما جعلها تحقق نجاحا باهرا منذ دخولها إلى السوق، إضافة إلى الاستثمار في مجالات جذابة جدا وأخذ الريادة فيها مثل البطاقات الالكترونية، وامتلاك وحدة كاملة لصناعة الثلاجات.

*الزبائـــن:عموما زبائن المؤسسة هم بائعو الجملة والزبون الكبير، وعلى كل المؤسسة تقدم لهم تسهيلات ومزايا تجعلهم يفضلونها مثل إيصال السلع إلى محلاتهم وبسرعة، وتقديم منتجات مجانا حسب الكمية المشتراة، البيع على الحساب...الخ.

*المـــوردون: تتعامل المؤسسة مع المورد الأجنبي، ونظرا للعلاقات الجيدة والطيبة بينهم فإن التفاوض معهم يكون حتى الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين.

*المنتجات البديلة: كل منتجات المنافسين تعتبر منتجات بديلة لمنتجات المؤسسة، ويمكن أن يستبدلها الزبون في أي وقت، غير أنه سوف يتحمل تكلفة إضافية وهو فرق السعر الذي يكون على علم به.

2- **تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة**: تتمثل أهم نقاط القوة حسب وظائف المؤسسة فيما يلي:

أ- الوظيفة التسويقية: تتمثل نقط القوة فيما يلي:

حصة سوقية معتبرة في طريقها إلى الزيادة، قيام المؤسسة ببحوث التسويق، منتجات المؤسسة في مرحلة النمو، علاقات طيبة مع الزبائن، وسهولة تصريف منتجاتها، الترويج ومحاولة التواجد عبر كامل التراب الوطني، إضافة إلى نقاط الخدمة ما بعد البيع، والسمعة الحسنة للعلامة التجارية في السوق.

غير أن ما يشكل نقطة ضعف للمؤسسة هو العلامة التجارية المقلدة، وبطء الإجراءات اللازمة.

ب- وظيفة الإنتاج: تتمثل أهم نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة من خلال الوظيفة الإنتاجية في:حداثة المصانع والآلات، الاستفادة من آثار التعلم منحنى الخبرة، واعتمادها على اقتصاديات الحجم في تخفيض تكاليفها، السعي إلى تنويع حافظة نشاطاتها، ومحاولة التكامل الخلفي من خلال إنتاج منتج جديد يدخل في صناعة المنتجات الالكترونية كما سبق وأن

ذكرنا(البطاقة الالكترونية)، سهولة الحصول على الموارد،إضافة إلى ارتفاع نسبة الإدماجTaux d'intégration.

غير أن نقطة القوة التي تؤثر سلبا على المؤسسة هي وجود منتجات سريعة الالتهاب مثل polystyrène، وعلب التغليف .

جــ-وظيفة التمويل:أهم نقاط القوة تتمثل في:انتماء المؤسسة لمجموعة بن حمادي أدى بها إلى التكامل المالي، وإمكانية الحصول على سيولة*، التسهيلات المقدمة من طرف البنوك البنوك لسرعة تسديد المؤسسة لمستحقاتها.

د- الموارد البشرية:تمتلك المؤسسة على كفاءات وإطارات إدارية كفؤة، كما أن وجود فريق من المهندسين التابعين لشركة Hisens بالمؤسسة يشكل نقطة قوة بالنسبة لها، إضافة إلى اعتماد المؤسسة على ثقافة خاصة، وهي اعتبارها العائلة والمدير الرئيسي العام هو الأب لكل العمال، وهذا ما جعل العلاقة طيبة بين الرئيس والمرؤوسين.

المطلب الرابع: تطبيق نموذج *BCG*

لكي نقوم بتطبيق نموذج BCG، نتبع الخطوات التالية :

*الخطوة الأولى:حساب الحصة السوقية النسبية :

نعلم أن الحصة السوقية النسبية للمؤسسة هي الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة مقارنة بأكبر منافس لها، والجدول (3-6) التالي يوضح الحصة المطلقة للمؤسسة ولأكبر منافس لها، والحصة السوقية النسبية للمؤسسة في كل مجال نشاط استرتيجي :

الحصة السوقية النسبية للمؤسسة= الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة / الحصة السوقية المطلقة لأكبر منافس

جدول(5): حصة المؤسسة بالنسبة لأكبر منافسيها لسنة 2005

DAS	الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة	أكبر منافس	الحصة السوقية لأكبر منافس	الحصة السوقية النسبية للمؤسسة
TV1	%23	SAMSUNG(ref)*†	%5	4.6
TV2	%14	LG	%37.5	0.37
Demo	%27	ASTON	-	2<

*تتكون مجموعة بن حمادي من المؤسسات التالية:مؤسسة Argilor لإنتاج الآجر، ومؤسسة Gerbior لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته، ومؤسسة Poliben لإنتاج الاكياس البلاستيكية، ومؤسسة Gemac لإنتاج البلاط ومواد البناء

* نظرا لصعوبة الحصول على الحصة السوقية لأكبر منافس، فإننا استخدمنا الحصة السوقية المطلقة لمؤسسة SAMSUNG كمرجع باعتبارها مؤسسة كبيرة في السوق.

Clim	%17.5	SAMSUNG(ref)	%5.5	3.18

البيان DAS	مبيعات الصناعة 2004	مبيعات الصناعة 2005	معدل النمو
TV1	800000	900000	12.5
TV2	112000	118000	5.36
Demo	800000	800000	0
Clim	350000	340000	-2.85
Frigo	502000	502000	0

Frigo	%7	ENIEM	%50	0.14

المصدر: قسم التسويق بالمؤسسة

*الخطوة الثانية : حساب معدل النمو للصناعة :

$$\text{معدل النمو} = \frac{\text{مبيعات الصناعة 2005 - مبيعات الصناعة 2004}}{\text{مبيعات الصناعة 2004}}$$

والجدول التالي يبين معدل النمو الصناعة في كل مجال نشاط استراتيجي :

الجدول (6) : معدل النمو لكل نشاط

المصدر: قسم التسويق بالمؤسسة

*الخطوة الثالثة :رسم إحداثيات كل نشاط على المصفوفة : الإحداثيات تمثل الجدول التالي :

جدول (7) : إحداثيات كل نشاط

المصدر: قسم التسويق بالمؤسسة

* كيفية تمثيل كل مجال نشاط استراتيجي على المصفوفة:

نعلم أن المصفوفة تقزم على بعدين هما الحصة السوقية النسيبة ومعدل النمو، واللذان هما كإحداثيي المعلم كما هو موضح في الشكل(3).

- بالنسبة لمساحة الدوائر الممثلة لكل مجال نشاط استراتيجي:

لدينا أكبر نسبة مبيعات في السوق تحتلها مبيعات TV1، والمقدرة بـــ800000وحدة، نختار مقياس لقطر الدائرة الممثلة لهذه المبيعات ولتكن 3سم.

-

DAS	TV1	TV2	[illegible]	[illegible]	[illegible]
حصة السوق النسبية	4.6	0.37	2<	3.18	0.14
معدل النمو	12.5	5.36	0	2.85	0

100%(أي 800000 وحدة مباعة من TV1)

بالنسبة للمساحة المشطبة والممثلة لحصة المؤسسة من المبيعات الكلية لـــ TV1نحسبها كالتالي:لدينا: 360^0

قيس الزاوية التي تمثل حصة المؤسسة من مبيعات TV1(x) ⟶ 23%(حصة المؤسسة من مبيعات TV1)

إذن: قيس الزاوية التي تمثل مبيعات المؤسسة من TV1 هو $X = \frac{23*360}{100}$ $X=82.8^0$.

-بالنسبة لقطر TV2:

لدينا: 3سم ⟶ (مبيعات TV1) 800000

قطر الدائر الممثلة لمبيعات TV2 ⟶ 112000

⟸ قطر الدائر الممثلة لمبيعات $TV2 = \frac{3*112000}{800000} = 0.42$ سم

قيس الزاوية الممثلة لمبيعات المؤسسة من TV2هو 50.4^0

-نفس الطريقة بالنسبة لـــمجالات النشاط الأخرى، وبهذا تكون النتائج كالتالي:

-بالنسبة لــ Demo:القطر هو 2.66سم، قيس الزاوية الممثلة لمبيعات Demo هو 97.2^0 .

- بالنسبة لــClim : القطر هو 1.16سم، قيس الزاوية الممثلة لمبيعات Clim هو 63^0.

-بالنسبة لــ Frigo : القطر هو 1.67سم، قيس الزاوية الممثلة لمبيعات Frigo هو 25.2^0.

وبعد ذلك نقوم بتمثيل الدوائر، بحيث يكون مركز كل دائرة يوافق نقطة تقاطع الاحداثيات الممثلة في الجدول(7) لكل مجال نشاط استراتيجي



شكل (3): نموذج BCG الخاص بالمؤسسة

من الشكل (3) نلاحظ :

-الأنشطة TV2, Frigo كان موقعها ضمن المصفوفة في خانة علامات الاستفهام، حيث الحصة السوقية منخفضة رغم أنها تميل إلى الارتفاع، فأنشطة TV2 كانت حصتها السوقية في 2004 هي 5%، وارتفعت في سنة 2005 إلى 14%، وهذا لأنها أنشطة حديثة، أما نشاط Frigo فقد كانت الحصة السوقية في 2004 تقدر بــ 1%، وارتفعت إلى 7% في 2005، رغم أن معدل

النمو لهذا النوع من الصناعة منعدم، وهذا راجع إلى للجودة والسعر المنخفض، إضافة إلى الإعلانات التي تقوم بها المؤسسة وخدمات ما بعد البيع.

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي محاولة المؤسسة زيادة حصتها السوقية، خصوصا وأن المؤسسة متأكدة من فرص نجاحها في الاستثمار في هذا النوع من الأنشطة، وهذا ما ترجمته المؤسسة فعلا بزيادة استثماراتها خصوصا فيما يخص Frigo، إذ قامت المؤسسة بإنشاء وحدة كاملة لإنتاج هذه المنتجات.

-الأنشطة TV1, Démo وهي أنشطة نجوم، حيث حصتها السوقية مرتفعة ومعدل.

-بالنسبة للأنشطة TV1 كان هناك معدل نمو كبير مقدر بـــ 12.5%، إضافة إلى زيادة معتبرة في الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة، حيث كانت 14% في 2004، وارتفعت إلى 23% في 2005.

أما بالنسبة لأجهزة Démo فإن المؤسسة حققت زيادة معتبرة أيضا في الحصة السوقية النسبية، رغم عدم زيادة معدل النمو، وها يدل على إقبال الزبائن على هذا منتج المؤسسة، بسبب الجودة والسعر المنخفض والمزايا التي تقدمها المؤسسة لزبائنها.

الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة هي محاولة زيادة الحصة السوقية لهذه الأنشطة، أو الحفاظ عليها، خصوصا وأن معدلات نمو السوق تميل إلى الانخفاض.

-الأنشطة Clim هي أنشطة مدرة للنقدية، وتعتبر نشاطا مهما للمؤسسة يساعدها على التمويل، لذا على المؤسسة المحافظة على حصته السوقية، ومحاولة الإطالة من دورة حياته.

أما بالنسبة لأنشطة SMT فهي أنشطة لم تدخل بعد في مرحلة التقديم، وتنتجها المؤسسة لحاجتها الخاصة حاليا، ويتوقع أن تتنتجها المؤسسة فيما بعد للإنتاج المحلي والخارجي، فهو نشاط مربح، حاليا الحصة السوقية للمؤسسة في السوق مساوية للصفر، ومعدلات النمو كبيرة، ويحتل المنتجات المستوردة من هذا النوع مكانة الريادة

<u>خاتـــمة:</u> عموما، وحسب المعلومات التي بين أيدينا قدم نموذج BCG صورة واضحة عن موقع كل مجال نشاط استراتيجي، وبالتالي سهولة معرفة الاستراتيجية المناسبة لكل منها، سواء الاستثمار أو التدعيم أو التخلي. وبالتالي الحصول على معلومات تعتبر كمرجع لاتخاذ القرارات المناسبة.

<u>قائمة المراجع</u>

Christien Hohmann, introduction a la stratégie, in www. Chohmann.free.fr.

Iean jacqueslanbin, Marketing stratégique, 2eme édition, edisciences international, paris, 1993

أحمد سيد مصطفى، إدارة فن التسويق: منهج عملي معاصر، بدون ذكر دار النشر، القاهرة، 1998،

اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية،1999،

Aurial.j.m, et autre, économie d'entreprise, t2, clerc.s.a, France,1996,

Ahmed hamadouche, op.cit,

أحمد زغدار، أهمية التحليل الاستراتيجي في المؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجيستير،معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، الجزائر، 1998،

kamel hamdi, diagnostic et redressement d'entreprise, édition es-selem,cheraga, Alger, 2002,